

Mr. sc. Dženan Kulović¹

Mr. sc. Sead Omerčević²

Prof. dr. sc. Rifet Đogić³

UTJECAJ KOMPETENCIJA MENADŽERA SREDNJEG NIVOJA NA POSLOVNU USPJEŠNOST U RMU "KREKA"

SAŽETAK

Savremeno poslovanje sve više zahtijeva vrhunske menadžerske profile sa zavidnim nivoom znanja, vještina i sposobnosti. U realnom životu izraz menadžer ne upotrebljava se za sva radna mjesta na kojima se obavljaju menadžerske funkcije. Tokom obavljanja posla menadžeri koriste različite vještine da bi obavili svoje temeljne funkcije i to u svim vrstama preduzeća bez razlike (velikim - malim, proizvodnim - uslužnim, profitnim - neprofitnim). Međutim, svi menadžerski poslovi nisu isti s obzirom da su različiti menadžeri odgovorni za različita područja rada i zauzimaju pozicije na različitim razinama organizacijske hijerarhije. U tom se kontekstu razlikuju različiti tipovi menadžmenta s aspekta razina i tipovi menadžmenta s obzirom na djelokrug odgovornosti. Kako bi efikasno i efektivno obavljali poslove, oni se pored vještina koriste još i znanjima i sposobnostima što se jednom riječju naziva kompetencijama. Kompetencije menadžerima pomažu u ostvarivanju visokih performansi što zahtijeva temeljito poznavanje poslova i opskrbljenost potrebnim resursima. Da bi se moglo ostvariti visoke performanse, neophodno je da menadžeri svih organizacijskih nivoa, a posebno menadžeri srednjeg nivoa, temeljito poznaju svoj posao - da znaju šta rade i kako to rade. To im saznanje omogućava ne samo da svoj posao obavljaju dobro na postojeći način, već i da predlažu, pa i da samo poduzimaju mjere da postojeći način rada unaprijede. U tu su svrhu razvijene različite metode od kojih je najpoznatija ona koja se odnosi na kružoke kvaliteta razvijena u Japanu.

Ključne riječi: *menadžer, kompetencije, poslovna uspješnost.*

JEL: M12, J24, L25

¹ Viši asistent, Katedra za menadžment, Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici

² Babilon d.o.o., Direktor društva, Alekse Šantića 45, 75 000 Tuzla, BiH

³ Vanredni profesor, Katedra za menadžment, Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici

1. UVOD

Pod pojmom menadžer podrazumijeva se profesionalni rukovodilac koji je školovan ili kroz praksu osposobljen za vršenje funkcije menadžmenta, a koji istu obavlja u vidu stalne profesije. Poznati teoretičar upravljanja i rukovođenja Peter Drucker smatra da menadžer obavlja dvije specifične funkcije koje nema ni jedno lice u preduzeću: (1) donosi odluke kako da iz raspoloživih resursa stvori "stvarnu cjelinu", "proizvodno jedinstvo" (on je, i istodobno, i kompozitor i dirigent) i (2) da pri svakoj odluci, koja "uračunava sadašnje momente", "misli" o budućnosti i perspektivi preduzeća. Pod pojmom "menadžer", Drucker podrazumijeva "određeno lice koje usmjerava rad drugih" i koje "ispunjava zadatak" time što "podstiče druge da izvrše svoj zadatak", a zadaci rukovodioca su "ekonomski učinak" i "rukovođenje preduzećem".⁴

Menadžerstvo je "glavna specijalna tehnika upravljanja", dok je menadžer krajnje neophodan svakom dinamičkom preduzeću koje uspješno posluje. Menadžer, bez obzira na položaj koji zauzima, obavlja sljedeće funkcije: odlučuje o određivanju ciljeva, odlučuje o tome kako da se ti ciljevi realiziraju, odlučuje o rasporedu poslova, odlučuje o odabiru odgovarajućeg kadra, odlučuje o formiranju kolektiva ljudi, i sl.

Jedno istraživanje poslova 56 izvršnih menadžera u SAD pokazalo je da oni donesu odluke da promijene prosječno 583 aktivnosti za osam sati, prosječno jednu aktivnost svakih 48 sekundi.

Dnevna proučavanja 160 britanskih srednjih i visokih rukovodilaca su pokazala da su oni bez prekida u toku rada radili pola sata i više samo svaka dva dana. Dogovori menadžera sa svojim potčinjenim u 93% slučajeva bili su ad hoc itd.

Iz navedenog proizlazi da su poslovi menadžera mnogobrojni i uglavnom odgovaraju dnevnim potrebama, umjesto da menadžer (kako je to teorijom predviđeno) bude sistematičan, planer, organizator, procjenitelj i kontrolor.

Broj nivoa menadžmenta u bilo kojem preduzeću direktna je posljedica veličine preduzeća mjerene brojem zaposlenika te širine raspona kontrole. Iako je pravilo u savremenom preduzeću da njegova struktura bude u što većoj mjeri decentralizirana, kao i da ima što manje nivoa menadžmenta da bi organizacija bila "plića" i "prohodnija", ipak je u svakom preduzeću moguće govoriti o nekoliko nivoa menadžmenta. Podjela menadžerskih nivoa u preduzeću je,

⁴ Drucker, P.: NAJVAŽNIJE O MENADŽMENTU, M.E.P. Consult, Zagreb, 2005.

dakle, u korelaciji sa drugim elementima značajnim za menadžersku strukturu i kreće se u sledećem pravcu:⁵

- Na strateškom nivou odgovara se na pitanja: šta raditi, i koliko (iz)raditi? Strateški nivo menadžmenta je dakle usmjeren na izgradnju, zadržavanje i iskorišćavanje konkurentskog položaja poslovnog sistema koji je konkretiziran u strateškim programima. Težište te ravni menadžmenta je poslovna uspješnost, odnosno efikasnost: raditi prave stvari. Kada se radi o javnim kompanijama, npr. rudnicima uglja, zbog njihove specifične uloge i društvene odgovornosti vezane za energetske bilans države, strateški nivo je nužno posmatrati u širem smislu i podijeliti je na: političku i stratešku. Na političkom nivou potrebno je opredijeliti i definirati globalni smisao postojanja poslovnog sistema (svrhu, misiju, temeljne ciljeve njegove aktivnosti). Radi se o odgovoru na pitanja: zašto (zbog čega) raditi, i u čiju korist raditi? Treba, dakle, odrediti okvir potreba koje bi poslovni sistem, na podlozi mogućnosti i potencijala, pokušao zadovoljiti u okruženju i unutar sebe samoga. Težište je zatim na osiguravanju opstanka i razvojne sposobnosti poslovnog sistema.
- Na taktičkom nivou menadžmenta radi se na izboru i određivanju modela izvedbe, odnosno definiranja procesa implementiranja strategije. To se postiže odgovorima na pitanja: kako raditi, ko će (šta) raditi i s čim će raditi? Na taj način je taktički nivo menadžmenta usmjeren na traženje i izbor optimalne upotrebe postojećih potencijala s težištem na poslovnu učinkovitost, odnosno efektivnost: "raditi stvari na pravi način".
- Težište operativnog nivoa menadžmenta je neposredno usmjeravanje temeljnog procesa, tj. procesa u kome nastaju učinci (proizvodi i/ili usluge). Upravljačke aktivnosti se ovdje neposredno uklapaju sa događajima u temeljnom procesu i iz njihovog sinergijskog dejstva nastaje sistem poslovnih rezultata. Kao što proizlazi iz gornjeg opisa, istinski se radi o različitim nivoima menadžera koji sa različitim upravljačkim nivoa upravljaju poslovnim sistemom. Zbog toga je i sadržina potreba, mogućnosti, potencijala, sredstava, ciljeva itd. na svakom obuhvaćenom nivou različita. To naravno ne znači da su ti nivoi međusobno neovisni. Naprotiv, između njih postoje veze hijerarhijskog slijeda, nadređenosti, podređenosti i sl.

⁵ Mescon, M.H.; Albert, M.; Khedouri, F.: MANAGEMENT, Third edition, HARPER&ROW, PUBLISHERS, New York, 1988.

Među mnogobrojnim ulogama menadžera na svim organizacijskim nivoima u literaturi se najčešće navode sljedeće funkcije menadžera:⁶

- planiranje, organiziranje i kontrola,
- postavljanje ciljeva, planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola i
- donošenje odluka, organiziranje, izgradnja kolektiva, planiranje, kontroliranje, komuniciranje i usmjeravanje.

2. Konceptualno određenje i značaj kompetencija menadžera

Pojam *kompetencija* u proteklih nekoliko decenija sve češće se upotrebljava u literaturi kako bi se objasnili razlozi uspjeha menadžera, lidera ili preduzeća. Iako se pod tim pojmom svrstavaju sljedeći faktori: sposobnosti, vještine i znanja, koji determiniraju rezultate poslovnih aktivnosti, još uvijek nema jasne definicije šta su *kompetencije*.

Kompetencije predstavljaju sposobnost pojedinca da uspješno obavlja određene poslove, odnosno da te poslove obavlja prema određenim standardima. To su složeniji oblici ponašanja pojedinaca koji proizlaze iz pojedinačnih sposobnosti i individualnih karakteristika, a nužni su za obavljanje specifičnih zadataka ili ostvarivanje određenih ciljeva. Iako svaki pojedinac posjeduje različite kompetencije, tj. ne postoje dvije osobe koje posjeduju identična znanja, vještine i sposobnosti te imaju ista stajališta, želje i motivaciju, one se mogu shvatiti i univerzalno kao bihevioralne teme koje su poželjne unutar neke organizacije ili poslovne struke. Brojne organizacije već koriste kompetencije kao osnovu za identifikaciju osnovnih znanja, vještina i sposobnosti koje trebaju imati njihovi zaposlenici kako bi uspješno obavljali dodijeljene im zadatke i uloge.

Pristup temeljen na kompetencijama (*competency-based approach*) pojavio se krajem 20. stoljeća, a značajniji trag ostavio početkom 21. stoljeća najviše odražava u području dizajniranja posla. Kako su zaposlenici sve češće fleksibilno raspoređeni na niz zaduženja i uloga koji zahtijevaju posjedovanje određenih kompetencija, važno je razumjeti taj pristup i pažljivo ga primijeniti.⁷

⁶ Sikavica, P; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki-Vokić, N.: TEMELJI MENADŽMENTA, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

⁷ Dio teksta o kompetencijama preuzet je iz doktorske disertacije: Isaković, Suvad: *Uticaj kompetencija menadžera na rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine*, Zenica, februar, 2010.

Prilikom njegove implementacije u organizacijama treba imati na umu da zaposlenici gravitiraju i ostaju na poslovima koje su sposobni obavljati, odnosno koji su u skladu s njihovim osobinama. Drugim riječima, zaposlenici teže poslovima koji odgovaraju njihovoj razini znanja, vještina i sposobnosti, ali i njihovim željama, ambicijama i ciljevima. Sukladno tomu, već je duže vrijeme prihvaćeno da svakog pojedinca unutar organizacije određuju upravo njegova znanja, vještine i sposobnosti - jednom riječju kompetencija koju posjeduje.

Znanje (engl. *knowledge*) ono je što pojedinac zna, tj. razumijevanje stečeno kroz obrazovanje i iskustvo. Ono predstavlja vještinu u određenom području istraživanja, profesionalnoj ili tehničkoj disciplini ili je fokusirano unutar nekog područja stručnosti. Može se reći da znanje predstavlja organiziran skup informacija, obično činjenične ili proceduralne prirode, koji se izravno primjenjuje na uspješnost određene funkcije.

Vještine (engl. *skills*) predstavljaju znanje kako nešto napraviti na dosljedan i učinkovit način poput upravljanja složenim strojem, provođenja postupka javne nabave, razvoja finansijskog plana, vođenja sastanka ili rada u uslužnom centru. One se odnose na mogućnost obavljanja naučenih, psihomotoričkih pokreta i mogu podrazumijevati manualne, verbalne ili mentalne manipulacije podataka, ljudi ili stvari. Vještine su najčešće vezane uz struku i određena zanimanja, a mogu se steći kroz trening i iskustvo.

Sposobnosti (engl. *abilities*) karakteristike su individualnih razlika koje utječu na to koliko neko može dobro obaviti određenu aktivnost, zadatak ili posao. One predviđaju kvalitetu i maksimalnu razinu uspješnosti koju može ostvariti određeni pojedinac. Još preciznije, sposobnosti dovode u red i organiziraju misli i druge sposobnosti kako bi proizvele ponašanja koja vode do učinkovitog završetka željenih zadataka. Na određen način sposobnosti predstavljaju demonstriranu kompetenciju za obavljanje vidljivog ponašanja ili ponašanja čiji su rezultati vidljiv proizvod. Riječ je o relativno stabilnoj karakteristici koja se može razvijati tijekom vremena kroz obrazovanje, trening i stjecanje iskustva.

Navedeni pojmovi u literaturi često se zajedno sagledavaju i akronimom KSA's (engl. *Knowledge, Skills, Abilities*), posebice, kod proučavanja uloge pojedinca u širem organizacijskom kontekstu. Riječ je o pojmu odnosno konceptu koji predstavlja specifične kvalifikacije i osobne karakteristike koje pojedinac treba posjedovati za obavljanje određenog posla. Vremenom, kako se došlo do novih spoznaja, koncept je proširen na KSAO's (*Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics*), a zatim se pojavilo i poimanje kompetencija koje, prema nekim autorima, zapravo objedinjuju spomenuta znanja, vještine i sposobnosti iako

pritom sam pojam uključuje još i vrijednosti, motivaciju i interese koje posjeduje određeni pojedinac. Drugim riječima, kompetencije (engl. *Cotmpetencies*) objedinjuju sve prethodne osnovne dimenzije uloga koje pojedinci obavljaju u organizaciji.⁸

3. Konceptualno određenje i značaj poslovne uspješnosti preduzeća

Primarno, vrednovanje poslovne uspješnosti trebalo bi obaviti sa stajališta njihovih performansi. U tu svrhu koristi se nekoliko metoda. Za velika preduzeća takva analiza znatno je složenija i završava se s predviđanjima kretanja različitih pokazatelja zasnovanih na budućim efektima koji su očekivani provođenjem smjernica dobivenih procenom vrijednosti preduzeća. Mala preduzeća nemaju tako predvidivu budućnost. Zbog toga je njihova analiza znatno jednostavnija i oslonjena je na analizu ostvarenih efekata.

Uslijed pritiska konkurencije u samim preduzećima se sve veća pozornost posvećuje utvrđivanju podataka kojima se mogu mjeriti rezultati, odnosno efektivnost i funkcionalnost u kontekstu brzih i nezaustavljivih promjena. Da bi preduzeće poboljšalo performanse, na raspolaganju mu stoji nekoliko modela od kojih su najpopularniji:

- Business Excellence model (BEX),
- Menadžment totalnog kvaliteta (*Total Quality Management*)
- Six Sigma,
- Dodata ekonomska vrijednost (*Economic Value Added*)
- Upravljanje nematerijalnim sredstvima tj. aktivom (*Intangible Asset Management*),
- Obračun troškova po aktivnostima i upravljanje zasnovano na aktivnostima (*Activity Based Costing and Activity Based Management*).

Svaki od tih modela sam po sebi dovodi preduzeće u poziciju da od slučaja do slučaja poboljša kontekst preduzeća, upravljanje procesima, protok informacija, da bi se tako udovoljilo očekivanjima klijenata i dioničara. Za potrebe ovog rada korišten je *Business Excellence mode* (BEX) što će biti u nastavku detaljnije i elaborirano.

⁸ Sikavica P., Hernaus T., Dizajniranje organizacije, Novi informator, Zagreb, 2011.

BEX model sastoji se od četiri pokazatelja s određenim ponderima utjecaja, što tvori sljedeći izraz:

$$\text{BEX} = 0,388 \text{ ex}_1 + 0,579 \text{ ex}_2 + 0,153 \text{ ex}_3 + 0,316 \text{ ex}_4$$

gdje je:

ex_1 - profitabilnost

ex_2 - stvaramke vrijednosti

ex_3 - likvidnost

ex_4 - snaga finansiranja

Analitičkim raščlanjivanjem moguće je izračunati i parametre koji utječu na strukturu BEX-a. Iz toga slijedi:

$$\text{ex}_1 - \text{profitabilnost, koja se računa putem obrasca } \text{ex}_1 = \frac{\text{EBIT}}{\text{ukupna aktiva}}$$

ex_2 - stvaramke vrijednosti, koja se računa putem obrasca

$$\text{ex}_2 = \frac{\text{neto dobit}}{\text{vlastiti kapital} \cdot \text{cijena}}$$

ex_4 - snaga finansiranja, koja se računa putem obrasca

$$\text{ex}_3 = \frac{5 (\text{doibt} + D + A)}{\text{ukupne obaveze}}$$

$$\text{ex}_3 - \text{likvidnost, koja se računa putem obrasca } \text{ex}_3 = \frac{\text{radni kapital}}{\text{ukupna aktiva}}$$

ex_1 = PROFITABILNOST

Pokazatelj ex_1 je izvrsnost (engl. *excellence*) mjerena odnosom zarade (koja se sastoji od kamata i dobiti prije poreza) i kapital mjenog ukupnom aktivom (engl. *total assets*). Pokazatelj ex_1 nema veliki utjecaj na konačnu visinu BEX indeksa zbog toga što se radi o tzv. "tromom pokazatelju" čija je temeljna svrha stabiliziranje BEX modela. Međutim, njegova uloga je znatno veća kad se poslovna izvrsnost procjenjuje po segmentima.

ex_2 = STVARANJE VRIJEDNOSTI

Pokazatelj ex_2 , bazira se na ekonomskom profitu - dobiti koja prekoračuje cijenu vlastitoga kapitala. Tu se u izračunu koristi kategorija poslovne dobiti kako bi se izbjegli utjecaji izvanrednih događaja na rezultat poslovanja. Cijena vlastitoga kapitala je izračunana iz umnoška vlasničkoga kapitala i cijene kapitala koju bi vlasnici mogli ostvariti iz alternativnih, relativno nerizičnih ulaganja. Pod vlasničkim kapitalom se podrazumijeva upisani kapital uvećan za eventualne dobitke i rezerve. Za potrebe BEX modela cijena kapitala je aproksimirana stopom kamate na vezanu štednju u bankama (4%).

$ex_3 =$ LIKVIDNOST

Za mjerenje likvidnosti rabi se klasičan pokazatelj odnosa radnoga kapitala prema ukupnoj aktivi. Radni kapital se izračunava kao razlika između tekuće aktive i tekućih obveza. Granična mjera likvidnosti iznosi 25% radnoga kapitala u odnosu prema aktivi.

$ex_4 =$ FINANCIJSKA SNAGA

Pokazatelj ex_4 temelji se na odnosu teorijski slobodnog novca iz svih aktivnosti što je dobit uvećana za amortizaciju i deprecijaciju i pokrića svih obveza tim novcem. Standardna mjera pokrića obveza slobodnim novcem iznosi 20%. Taj pokazatelj nema linearni utjecaj. Naime, što se u kraćemu vremenu obaveze pokrivaju iz zarade od novčanog toka, njegov utjecaj na izvrsnost progresivno raste. U modelu je maksimalna vrijednost tog pokazatelja ograničena na 10 jer je naknadnim istraživanjima utvrđeno da skraćenje vremena pokrića obveza iz dobiti i amortizacije na manje od 6 mjeseci više ne utječe bitno na izvrsnost. Prema tome, njegova maksimalna vrijednost u BEX indeksu može biti 3,16 ($0,316 \times 10$).

Može se primijetiti da pokazatelji ex_1 i ex_3 , tj. profitabilnost aktive i likvidnost nemaju veliki utjecaj na konačnu vrijednost BEX indeksa. Međutim, u svim sličnim modelima moraju postojati tzv. tromi pokazatelji koji sprječavaju velike oscilacije indeksa. Ta dva pokazatelja ipak opredjeljuju rezultate BEX indeksa u graničnim područjima.

Ukupna poslovna izvrsnost procjenjuje se pomoću BEX indeksa na sljedeći način:

BEX INDEX veći od 1 dobra preduzeća

BEX INDEX između 0 i 1 potrebna su unapređenja

BEX INDEX manji od 0 ugrožena egzistencija

Ovakva klasifikacija na dobra i loša preduzeća na osnovi BEX INDEXA statistički je potvrđena empirijskih testiranjem povijesnih podataka.

Tabela 7. Prognoziranje BEX-om

BEX	Rang	Prognoza za budućnost
veci od 6,01	svjetska klasa (world class)	Preduzeće posluje s vrhunskim rezultatima što se može očekivati i u iduće 4 godine, ako menadžment nastavi s unapređenjima.
4,01 - 6,00	izvrsno	Preduzeće posluje izvrsno što se može očekivati i u sljedeće 3 godine, ako menadžment nastavi s unapređenjima.
2,01 - 4,00	vrlo dobro	Preduzeće posluje vrlo dobro što se može očekivati i u sljedeće 2 godine ako menadžment nastavi s unapređenjima.
1,01 - 2,00	dobro	Preduzeće posluje dobro, ali se poboljšanje može očekivati samo ako se pristupi unaprjeđenjima.
0,00 - 1,00	granično područje između dobrog i lošeg	Poslovna izvrsnost je pozitivna, ali nije zadovoljavajuća. Potrebno je pristupiti ozbiljnim unapređenjima.
manji od 0,00 (negativan)	loše	Ugrožena je egzistencija. Potrebno je žurno pristupiti restrukturiranju i unaprjeđenjima, inače će se loše poslovanje nastaviti pa postoji opasnost od propasti

4. Aplikativni dio - istraživanje uticaja kompetencija menadžera srednjeg nivoa na poslovnu uspješnost u Rudniku mrkog uglja Kreka

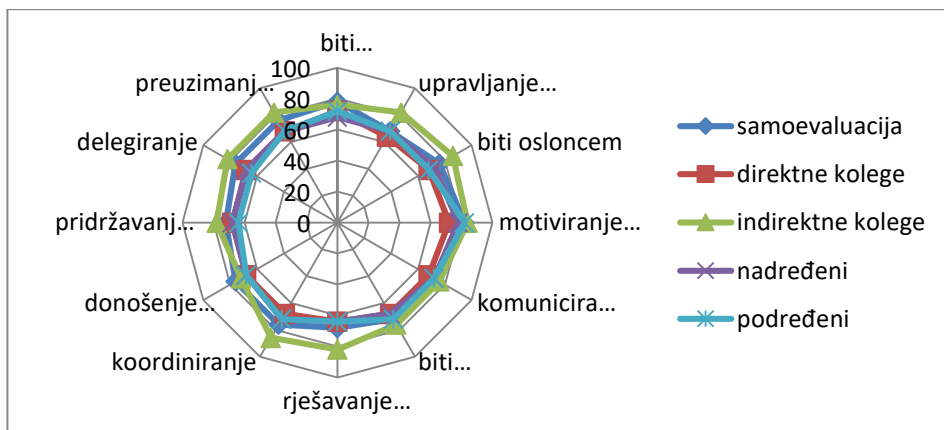
4.1. Evaluacija kompetencija menadžera srednjeg nivoa Rudnika mrkog uglja Kreka

Softverski generisani rezultati determinisali su ocjene kompetencija, te u tabeli 1. i kroz grafikone 1. i 2. prezentiramo procentualno izražene ocjene kompetencija.

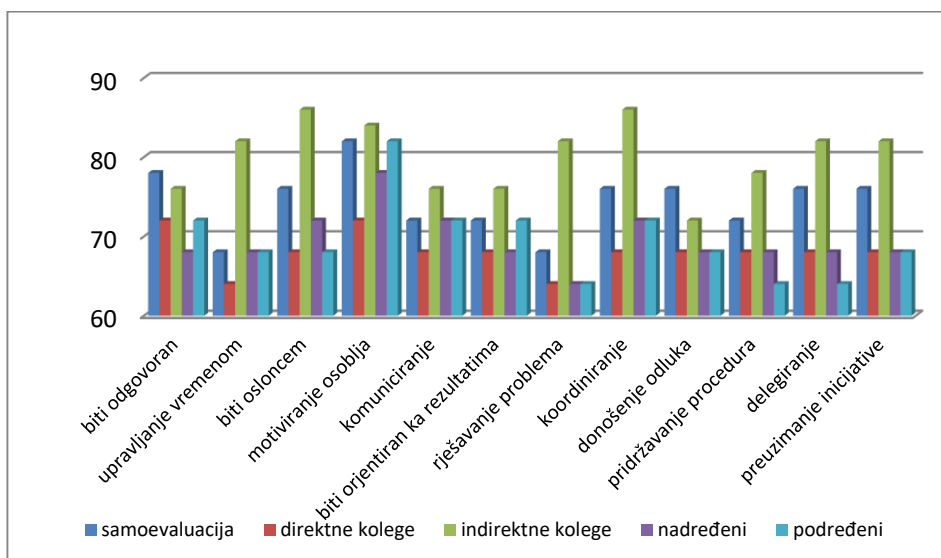
Tabela 1. Ocjene kompetencija za rudnik mrkog uglja Kreka za 5 različitih evaluatora

Kompetencija / evaluator	samoevaluacija	direktne kolege	indirektne kolege	nadređeni	podređeni
biti odgovoran	78	72	76	68	72
upravljanje vremenom	68	64	82	68	68
biti osloncem	76	68	86	72	68
motiviranje osoblja	82	72	84	78	82
komuniciranje	72	68	76	72	72
biti orijentiran ka rezultatima	72	68	76	68	72
rješavanje problema	68	64	82	64	64
koordiniranje	76	68	86	72	72
donošenje odluka	76	68	72	68	68
pridržavanje procedura	72	68	78	68	64
delegiranje	76	68	82	68	64
preuzimanje inicijative	76	68	82	68	68

Grafikon 1. Ocjene kompetencija za rudnik mrkog uglja Kreka - polarni dijagram



Grafikon 2. Ocjene kompetencija za rudnik mrkog uglja Kreka - komparacija između evaluatora u dijagramu sa stupcima



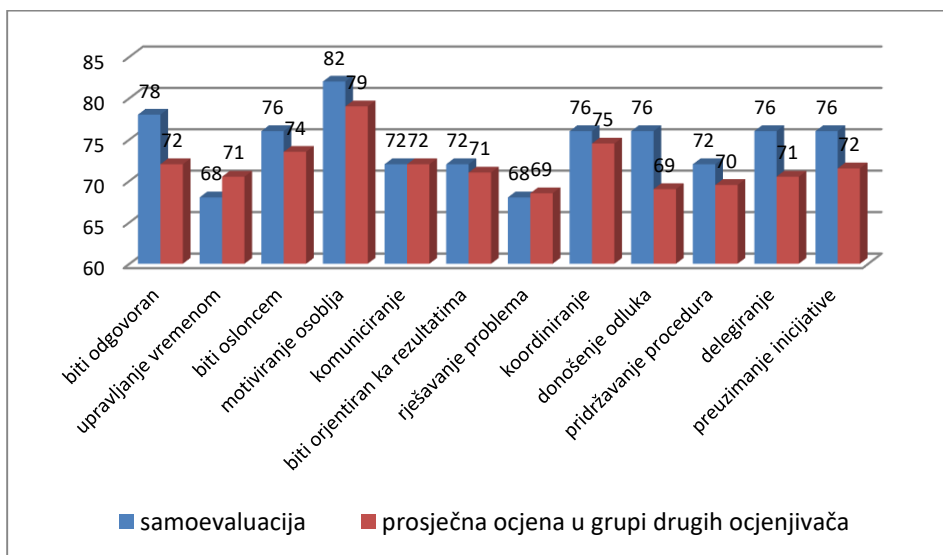
Indirektne kolege daju najviše ocjene po osnovu svih kompetencija izuzev kompetencija „biti odgovoran i donošenje odluka“. Najniže rezultate uglavnom daju evaluatori iz grupe podređenih.

U nastavku objedinjujemo ocjene direktnih i indirektnih kolega kao i nadređenih i podređenih u jednu grupu (grupu drugi ocjenjivači), te izračunavamo prosječne ocjene iz te grupe evaluatora. Takav postupak rezultira komparacijom između samoevaluacije i drugih ocjenjivača (tabela 2. i grafikon 3.).

Tabela 2. Ocjene kompetencija za rudnik mrkog uglja Kreka za samoevaluaciju i druge ocjenjivače

Kompetencija / samoevaluacija versus drugi ocjenjivači	samo- evaluacija	drugi ocjenjivači		
		prosječna ocjena u grupi drugih ocjenjivača	standardna devijacija	koeeficijent varijacije
biti odgovoran	78	72	3	5
upravljanje vremenom	68	71	8	11
biti osloncem	76	74	9	12
motiviranje osoblja	82	79	5	7
komuniciranje	72	72	3	5
biti orijentiran ka rezultatima	72	71	4	5
rješavanje problema	68	69	9	13
koordiniranje	76	75	8	11
donošenje odluka	76	69	2	3
pridržavanje procedura	72	70	6	9
delegiranje	76	71	8	11
preuzimanje inicijative	76	72	7	10

Grafikon 3. Ocjene kompetencija za rudnik mrkog uglja Kreka - komparacija za samoevaluaciju i druge ocjenjivače u dijagramu sa stupcima



Kod većine kompetencija ocjena po osnovu samo evaluacije je viša nego ocjena drugih ocjenjivača. Izuzetak su kompetencije „upravljanje vremenom i rješavanje problema“ gdje je viša ocjena drugih ocjenjivača.

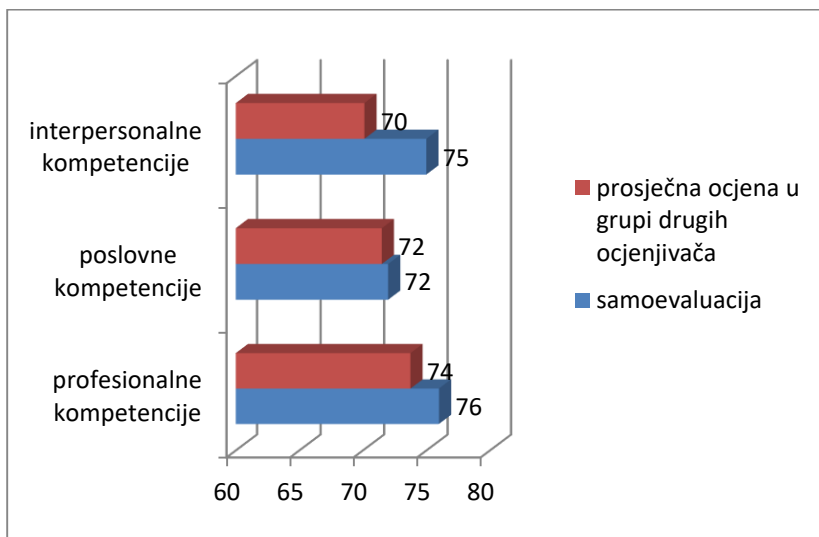
U grupi drugih ocjenjivača ispitanici su bili najviše homogeni po pitanju ocjenjivanja kompetencije „donošenje odluka“ (najniži koeficijent varijacije, 3%) dok se njihovi stavovi najviše razlikuju po pitanju ocjene kompetencija „rješavanje problema i biti osloncem“ (najviši koeficijent varijacije, 13% i 12%).

Posljednja faza u agregiranju rezultata jeste grupisanje kompetencija u tri grupe: profesionalne, poslovne i interpersonalne. Prema toj klasifikaciji izračunate su prosječne ocjene i prateće mjere varijabiliteta za grupe kompetencija kako za samoevaluaciju tako i za druge ocjenjivače (tabela 3. i grafikon 4.).

Tabela 3. Ocjene grupa kompetencija za rudnik mrkog uglja Kreka za samoevaluaciju i druge ocjenjivače

Grupe kompetencija / samoevaluacija versus drugi ocjenjivači	samoeva luacija	drugi ocjenjivači		
		prosječna ocjena u grupi drugih ocjenjivača	standardna devijacija	koeficijent varijacije
profesionalne kompetencije	76	74	6	8
poslovne kompetencije	72	72	6	8
interpersonalne kompetencije	75	70	6	8

Grafikon 4. Ocjene grupa kompetencija za rudnik mrkog uglja Kreka - komparacija za samoevaluaciju i druge ocjenjivače u dijagramu sa stupcima



Zanimljivo je da je u okviru grupe drugih ocjenjivača prisutan isti varijabilitet u ocjenjivanju sve tri grupe kompetencija (koeficijent varijacije 8%).

Ocjene kroz samoevaluaciju su više u odnosu na ocjene drugih ocjenjivača za grupe profesionalnih i interpersonalnih kompetencija. Kod poslovnih kompetencija ocjene iz obje kategorije ocjenjivača su iste.

4.2. Evaluacija poslovne uspješnosti

Finansijski izvještaji ZD RMU „KREKA“ d.o.o. Tuzla urađeni su u skladu sa Zakonom o računovodstvu i Međunarodnim standardima finansijskog izvještavanja (MSFI).

Također finansijski izvještaji društva sačinjeni su po načelu istorijskog troška. Računovodstvene politike dosljedno su primjenjivane u svim finansijskim izvještajima i u skladu su sa računovodstvenim politikama korištenim u prethodnoj godini.

(A) PRIHODI

Ostvareni ukupan prihod u 2010. godini iznosi 129.613.811,00 KM što je u odnosu na isti period prethodne godine (up-144.910.527 KM) smanjenje za 15.296.716,00 KM ili 10, %.

Pregled strukture ukupnog prihoda.

R. b.	Pozicija	Tekuća godina Iznos KM	%	Preth. godina Iznos KM	%	INDEX 2/4*100
0	1	2	3	4	5	6
1.	Prihodi od prodaje 60	125.749.050	97,10	136.176.456	94,00	93,00
2.	Finansijski prihodi 61	20.082	0,15	774.161	0,60	3,00
3.	Prih.od pr.st.imov. 62	13.860	0,10	110.415	0,10	13,00
4.	Ostali prihodi 63	3.830.819	2,65	7.849.495	5,30	49
5.	UKUPNO PRIHODI	129.613.811	100,00	144.910.527	100,00	90,00

Kao što se vidi, u ukupno ostvarenom ukupnom prihodu najveće učešće imaju prihodi od prodaje proizvoda i usluga i oni čine 97,10% ukupnog prihoda što je u odnosu na prethodnu godinu više u strukturi prihoda za 4,10%.

(B) RASHODI

Rashodi su priznati u bilansu uspjeha na osnovu direktne povezanosti između nastalih troškova i specifičnih tački prihoda po principu sučeljavanja prihoda i rashoda. Svi rashodi koji su nastali i koji se odnose na obračunski period, priznati su u bilansu uspjeha, bez obzira da li se istovremeno radi i o odlivu gotovine ili ekvivalenata gotovine ili ne. Kamate su priznate u iznosu koji se odnosi na iznos uplaćenih sredstava po osnovu kamata.

Ostvareni ukupni rashodi u obračunskom periodu 2010. godine iznose 160936.380,00 KM i veći su u odnosu na prethodnu godinu za 5%.

Pregled strukture ostvarenih rashoda.

R. b.	Pozicija	Tekuća godina Iznos KM	%	Preth. godina Iznos KM	%	INDEX 2/4*100
0	1	2	3	4	5	6
1.	Operativni rashodi 65	154.108.065	95,00	149.732.467	96,00	103
2.	Finansijski rashodi 66	4.145.497	3,00	2.444.418	2,00	170
3.	Gub.od um.vr.st.sred. 67	1.184.078	1,00	488.053		243
4.	Ostali rashodi 68	1.498.740	1,00	1.912.320	2,00	79
5.	UKUPNO RASHODI	160.936.380	100,00	154.577.258	100,00	105

(C) DOBIT (GUBITAK)

Pregled ostvarene dobiti (gubitka).

R. b.	Pozicija	Tekuća godina Iznos KM	Preth. godina Iznos KM	INDEX 2/3*100
0	1	2	3	4
1.	Dobit prije poreza			
2.	Gubitak prije poreza	31.322.569	9.666.731	324
3.	Porez na dobit			
4.	Neto dobit perioda			
5.	Gubitak perioda	31.322.569	9.666.731	324

Gubitak u 2010. godini u odnosu na prethodnu 2009. godinu povećao se za 3,24 puta.

(D) BILANS STANJA

Umjesto analiziranja bilansa stanja pojedinačno po stavkama, odlučili smo se analizu usmjeriti prema osnovnim skupinama finansijskih pokazatelja i kroz njih dati određene ocjene.

Ako posmatramo, odnosno analiziramo pokazatelje iz ugla vlasnika preduzeća (dioničara), jednostavno rečeno, oni su zainteresovani za dugoročnu profitabilnost i sigurnost. Menadžment preduzeća zainteresovan je, naravno, za sve aspekte finansijske analize jer se mora osigurati i kratkoročna i dugoročna finansijska stabilnost preduzeća. Osim toga mora se osigurati profitabilnost preduzeća kako bi se mogle namiriti sve kratkoročne i dugoročne obaveze, zatim neophodno je osigurati odgovarajući iznos zadržane dobiti kako bi se preduzeće moglo razvijati i po mogućnosti odgovarajuće naknade vlasnicima preduzeća (dividende).

U skladu s tim zahtjevima razlikuje se nekoliko skupina finansijskih pokazatelja:

1. Pokazatelji likvidnosti - oni mjere sposobnost preduzeća da podmiri svoje dospjele kratkoročne obaveze.
2. Pokazatelji zaduženosti - mjere koliko se preduzeće finansira iz tuđih izvora sredstava.
3. Pokazatelji aktivnosti mjere - mjere kako efikasno preduzeće upotrebljava svoje resurse.

4. Pokazatelji ekonomičnosti - mjere odnos prihoda i rashoda, tj. pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda.
5. Pokazatelji profitabilnosti - mjere povrat uloženog kapitala, što se smatra najvišom upravljačkom djelotvornošću.
6. Pokazatelji investiranja - mjere uspješnost ulaganja u obične dionice.

Dobro upravljanje podrazumijeva da su u poslovanju zadovoljena dva kriterija i to:

1. Kriterij sigurnosti (likvidnost, finansijska stabilnost, i zaduženost) i
2. Kriterij uspješnosti, tj. efikasnosti (profitabilnost tj. rentabilnost).

Kriteriji sigurnosti i uspješnosti u kratkom su roku, po pravilu, suprotstavljani. Međutim, dugoročno gledano, sigurnost uvjetuje uspješnost i obratno.

A sad ćemo izanalizirati stanje kod RMU „Kreka“.

U skupini pokazatelja likvidnosti analizirat ćemo sljedeće pokazatelje:

1. Koeficijent trenutne likvidnosti = novac / kratkoročne obaveze

$$222.340/162.253.236=0,001$$

2. Koeficijent ubrzane likvidnosti = (novac + potraživanja) /
kratkoročne obaveze

$$(222.340+8.434.244)/162.253.236= 0,053$$

3. Koeficijent tekuće likvidnosti = kratkotrajna imovina / kratkoročne obaveze

$$24.098.694/162.253.236=0,148$$

4. Koeficijent finansijske stabilnosti = dugotrajna imovina /
(kapital+dugoročne obaveze)

$$239.878.037/101.723.495=2,358$$

U skupini pokazatelja zaduženosti analizirat ćemo sljedeće pokazatelje:

1. Koeficijent zaduženosti = ukupne obaveze/ukupna imovina

$$190.938.662/263.976.731=0,723$$

2. Koeficijent vlastitog finansiranja = glavnica / ukupna imovina

$$73.038.069 / 263.976.731=0,276$$

3. Koeficijent finansiranja = ukupne obaveze / glavnica

$$190.938.662 / 73.038.069=2,614$$

4. Pokriće troškova kamata = dobit prije poreza i kamata/kamate

$$-32.662.368 / 1.339.799=-24,378$$

5. Faktor zaduženosti = ukupne obaveze / (dobit+amortizacija)

$$190.938.662 / 18.594.421=10,269$$

U mjeranju aktivnosti preduzeća koristit će mo sljedeće pokazatelje:

1. Koeficijent obrta ukupne imovine = ukupan prihod / ukupna imovina

$$129.613.811 / 263.976.731=0,491$$

2. Koeficijent obrta kratkotrajne imovine = ukupan prihod / kratkotrajna imovina

$$129.613.811 / 24.098.694=5,378$$

3. Koeficijent obrta potraživanja = prihodi od prodaje / potraživanja

$$125.749.050 / 9.052.371=13,891$$

4. Trajanje naplate u danima = broj dana u godini (365) / koeficijent obrta potraživanja

$$365 / 13,891=26,28 \text{ dana}$$

Kao pokazatelji ekonomičnosti ovdje će biti prezentirani sljedeći:

1. Ekonomičnost ukupnog poslovanja = ukupan prihod / ukupan rashod

$$129.613.811 / 160.936.380=0,805$$

2. Ekonomičnost poslovanja(prodaje) = prihodi od prodaje / rashodi prodaje

$$125.749.050/154.108.065=0,816$$

3. Ekonomičnost finansiranja = finansijski prihodi / finansijski rashodi

$$20.082 / 4.145.497 = 0,005$$

Pokazatelje profitabilnosti i pokazatelje investiranja ovdje nećemo prezentirati jer pokazuju vrlo negativne efekte.

Analizirajući Rudnik mrkog uglja „Kreka“ možemo zaključiti, na osnovu informacija iz bilansa stanja, bilansa uspjeha i izvještaja o novčanim tokovima, da je stanje u rudniku odraz stanja u poslovnom okruženju. To je značajno utjecalo na rezultate koje je rudnik ostvario kao i na rezultat dobijen izračunom BEX indeksa.

EX1 - PROFITABILNOST

Odnos operativnog profita i aktive treba biti 6,675%. Veći postotak je bolji, manji postotak je lošiji.

$$\text{EBIT (K-TA+DOBIT PRIJE POREZA)} 1.339.799 + (-31.322.569) -29.982.770$$

$$\text{EX1} = \frac{\text{EBIT (K-TA+DOBIT PRIJE POREZA)}}{\text{UKUPNA AKTIVA}} = \frac{-29.982.770}{263.976.731} = -0,1136$$

Analizom podataka ovog rudnika moguće je uočiti da je postotak profitabilnosti jako loš što upućuje na zaključak da odnos operativnog profita i aktive nije na zadovoljavajućem nivou.

EX2 - STVARANJE VRIJEDNOSTI

Ako je pokazatelj ex₂ veći od 1, preduzeće stvara vrijednost iznad cijene vlastitog kapitala, a ako je manji od 1, preduzeće jede svoju supstancu.

$$\text{NETO DOBIT} \quad -31.322.569$$

$$-31.322.569$$

$$\text{EX2} = \frac{\text{NETO DOBIT}}{\text{VLASTITI KAPITAL X CIJENA}} = \frac{-31.322.569}{73.038.069 \times 1,04} = -0,4124$$

$$\text{VLASTITI KAPITAL X CIJENA } 73.038.069 \times 1,04 \quad 75.959.592$$

Analizom podataka moguće je uočiti da preduzeće jede svoju supstancu i da će se taj trend nastaviti u budućnosti.

EX3 - LIKVIDNOST

Ako je pokazatelj ex_3 25% ili veći, to je dobro, a ako je manji i negativan, to je loše.

RADNI KAPITAL 24.098.694 - 162.253.236 - 138.154.542

EX3 = ----- = ----- = --
----- = -0,5234

UKUPNA AKTIVA 263.976.731 263.976.731

EX4 - SNAGA FINANSIRANJA

Snaga finansiranja je bolja što je ex_4 veći od 1, a lošija što je manji od 1.

5(DOBT+D+A) 5 (-31.322.569+18.594.421) -
63.640.740

EX4 = ----- = ----- = --
----- = - 0,3333

UKUPNE OBAVEZE 190.938.662 190.938.662

Analizom podataka moguće je uočiti da je pokazatelj snage finansiranja manji od jedan, tačnije negativan, a to upućuje na jako loš finansijski potencijal i nemogućnost oslanjanja na sopstvena sredstva za investiranje.

IZRAČUNAVANJE BEX INDEX-a pomoću obrasca:

$BEX = 0,388 \times ex_1 + 0,579 \times ex_2 + 0,153 \times ex_3 + 0,316 \times ex_4$

$BEX = 0,388 \times (-0,1136) + 0,579 \times (-0,4124) + 0,153 \times (-0,5234) + 0,316 \times (-0,3333)$

$BEX = (-0,0441) + (-0,2388) + (-0,0801) + (-0,1053)$

$BEX = - 0,468$

5. ZAKLJUČAK

Kompetencije i način njihove evaluacije i poboljšanja zauzimaju u današnjoj najboljoj praksi ključno mjesto i ulogu. Mnogi autori današnjice su pokušavali razviti modele kojima će doprinijeti poboljšanju poslovne uspješnosti, ali su u tom procesu često obilazili ključni potencijal - zaposlene. U svakoj organizaciji zaposlene je potrebno posmatrati kroz međuodnos tri vrste kvalifikacija: zahtijevane, objektivno potrebne i stvarne. Na temelju prezentiranih rezultata analize utvrđena je relациона zavisnost između kompetencija menadžera srednjeg nivoa menadžmenta i poslovne uspješnosti RMU „Kreka“. Također, utvrđeno je i sljedeće:

- Kod većine kompetencija ocjena po osnovu samoevaluacije je viša nego ocjena drugih ocjenjivača. Izuzetak su kompetencije „upravljanje vremenom i rješavanje problema“ gdje je viša ocjena drugih ocjenjivača.
- Indirektne kolege daju najviše ocjene po osnovu svih kompetencija izuzev kompetencija „biti odgovoran i donošenje odluka“. Najniže rezultate uglavnom daju evaluatori iz grupe podređenih.
- U grupi drugih ocjenjivača ispitanici su bili najviše homogeni po pitanju ocjenjivanja kompetencije „donošenje odluka“ (najniži koeficijent varijacije, 3%) dok se njihovi stavovi najviše razlikuju po pitanju ocjene kompetencija „rješavanje problema i biti osloncem“ (najviši koeficijent varijacije, 13% i 12%).
- Ocjene kroz samoevaluaciju su više u odnosu na ocjene drugih ocjenjivača za grupe profesionalnih i interpersonalnih kompetencija. Kod poslovnih kompetencija ocjene iz obje kategorije ocjenjivača su iste.
- Analizirajući Rudnik mrkog uglja „Kreka“ možemo zaključiti, na osnovu informacija iz bilansa stanja, bilansa uspjeha i izvještaja o novčanim tokovima da je stanje u rudniku odraz stanja u poslovnom okruženju. To je značajno utjecalo na rezultate koje je rudnik ostvario kao i na rezultat dobijen izračunom BEX indeksa. Rezultat upućuje da je ugrožena egzistencija. Potrebno je žurno pristupiti restrukturiranju i unapređenjima, inače će se loše poslovanje nastaviti pa postoji opasnost od propasti

INFLUENCE OF MID-LEVEL MANAGEMENT COMPETENCE ON BUSINESS SUCCESS AT RMU "KREKA"

SUMMARY

Modern business operations require top manager profiles with a high level of knowledge, skill and capability. In real life, the term manager is used for all jobs where management functions are performed. In doing their job, managers utilise various skills to perform their fundamental functions and in all types of enterprises, with no exceptions (large - small, production - services, profit - non-profit). However, all manager jobs are not the same since different managers are responsible for different areas of work and fill positions at different levels of an organisational hierarchy. In this context, there are different types of management from the aspect of levels and types of management in terms of responsibility scope. In order to perform their work efficiently and effectively, apart from skills they also use knowledge and capability, in one word competences. Competences enable managers to accomplish high performance, which requires comprehensive knowledge of works and supply of required resources. For the accomplishment of high performance, managers from all organisational levels need to know their work thoroughly - to know what they do and how they do it. This knowledge enables them not only to do their job well, but also to propose and even merely take actions to improve the existing manner of work. To that end, various methods have been developed, the most well known of is the one referring to a quality circle, developed in Japan.

Key Words: *manager, competences, business performance*

LITERATURA:

1. Drucker, P.: NAJVAŽNIJE O MENADŽMENTU, M.E.P. Consult, Zagreb, 2005.
2. Isaković, Suvad: Uticaj kompetencija menadžera na rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine, Doktorska disertacija, Zenica, februar, 2010.

3. Mescon, M. H.; Albert, M.; Khedouri, F.: MANAGEMENT, Third edition, HARPER&ROW, PUBLISHERS, New York, 1988.
4. Sikavica P., Hernaus T., Dizajniranje organizacije, Novi informator, Zagreb, 2011.
5. Sikavica, P; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki-Vokić, N.: TEMELJI MENADŽMENTA, Školska knjiga, Zagreb, 2008.